

**DESENTRALISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING DALAM HUBUNGAN ANTARA  
PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
DAN KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris pada Universitas Swasta di Surakarta)**



**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Oleh :

**SETIAWAN**  
**B 200 050 160**

**FAKULTAS EKONOMI AKUNTANSI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2009**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Organisasi pendidikan, khususnya Perguruan Tinggi pada hakekatnya merupakan lembaga yang berfungsi untuk melestarikan, mengembangkan, menyebarluaskan, dan menggali ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Selain itu, Perguruan Tinggi juga berfungsi mengembangkan kualitas sumberdaya manusia dan menghasilkan jasa-jasa. Kompetensi pendidikan pada organisasi pendidikan semakin kompleks. Sekarang ini, khususnya di Surakarta banyak sekali terdapat Perguruan Tinggi. Dengan banyaknya Perguruan Tinggi yang bermunculan, maka masing-masing Perguruan Tinggi harus mempertahankan organisasinya agar tetap *survive* dan selalu mengembangkan organisasinya untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Agar tujuan dapat tercapai, salah satunya adalah meningkatkan kinerja manajerialnya. Karena kinerja manajerial yang baik akan sangat berpengaruh dan membantu organisasi agar tetap eksis dan berguna bagi masyarakat dan bagi organisasi itu sendiri.

Salah satu bagian dari literatur akuntansi berperilaku (*behavioral accounting*) adalah bagian yang membahas hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan

manajemen. Partisipasi yang berarti juga meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan kerja sama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan. (Ikhsan dan Ishak, 2005: 173). Tujuan organisasi yang dibantu penetapannya oleh orang-orang tersebut kemudian akan dipandang sebagai tujuan yang selaras dengan tujuan pribadi mereka (Ikhsan dan Ishak, 2005: 175).

Partisipasi dapat meningkatkan hubungan yang positif antara manajer puncak, menengah dan bawah. Untuk menjamin agar keputusan yang dibuat oleh manajer puncak tidak menyimpang dari kegiatan yang dilaksanakan oleh para manajer, diperlukan kegiatan pengendalian. Disamping itu dibutuhkan komunikasi yang baik antara manajer puncak dengan para manajer tingkat menengah dan bawah, sehingga para manajer merasa diikutsertakan dalam penetapan anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian besar orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri dari para anggota organisasi.

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan. (*Top down approach*) pendekatan dari atas ke bawah atau (*Bottom up approach*) pendekatan dari bawah ke atas. Penyusunan anggaran dari bawah ke atas yaitu anggaran yang disusun oleh manajer pelaksana dan memperoleh informasi dari staf manajemen mengenai keadaan perusahaan secara keseluruhan dan manajer tingkat atas akan menilai sekaligus mengesahkan anggaran yang dibuat oleh

manajer tingkat bawah. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja telah diteliti secara luas, namun kebanyakan bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Misalnya (Brownell dan McInnes 1983); (Trisnawati, 2000) ; (Falikhatun, 2005); (Nor, 2007) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja memiliki hubungan yang sangat positif. Sedangkan peneliti lain seperti (Sumarno, 2005); menemukan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa hasil temuan mereka tidak konsisten antara satu dengan lainnya, sehingga para peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang sederhana antara partisipasi dan kinerja. Dalam hal ini, mungkin pendekatan kontijensi (*contingency approach*) dapat dipergunakan untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai penelitian tersebut. Pendekatan ini

memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain dan bersifat kondisional. Pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel- variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

Desentralisasi adalah penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ke tingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah (Handoko, 1984: 299). Struktur organisasi yang terdesentralisasi diperlukan pada kondisi administratif, tugas dan tanggungjawab yang semakin kompleks, yang selanjutnya memerlukan pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah. Pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi diperlukan karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer/ bawahan diberikan wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Sehingga, struktur organisasi yang terdesentralisasi pada dasarnya mampu untuk meningkatkan kinerja manajerial karena manajer akan bertanggung jawab pada tugas- tugas yang harus dilakukannya.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah suatu aktifitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Thoha,

1996: 300). Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Penulis tertarik untuk melakukan penelitian ulang antara variabel Partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial untuk mendapatkan data empiris apakah kedua variabel ini memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Juga melihat dari beberapa hasil penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dapat berpengaruh secara tidak langsung, maka dalam penelitian inipun akan meneliti desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating, apakah mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Adapun judul penelitian ini adalah **DESENTRALISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING DALAM HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL.**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mencoba memunculkan permasalahan yang berkaitan dengan:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2. Apakah desentralisasi dapat memoderasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
3. Apakah gaya kepemimpinan dapat memoderasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

### **C. Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah lebih terfokus pada sejauh mana pengaruh desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada Universitas Swasta di Surakarta.

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui pengaruh variable moderasi (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

## **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi secara praktis dan manfaat individual bagi penulis dalam menjalankan studi akademis.
2. Bagi pihak yang diteliti, diharapkan dapat memberikan pemikiran dan bahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan sistem penyusunan anggaran.
3. Bagi pembaca, diharapkan dapat menambah wawasan dan khasanah ilmu pengetahuan serta referensi yang berguna bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variable moderating.

## **F. Sistematika Penulisan Skripsi**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini mencakup segala konsep yang mendasari penelitian, mengenai pengertian anggaran, manfaat anggaran, tujuan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, desentralisasi, gaya kepemimpinan, kinerja



manajerial, pendekatan kontijensi, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian, populasi, sampel dan pemilihan sampel, data dan metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, teknik pengujian data, serta metode analisis data.

### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi gambaran umum obyek penelitian, menjelaskan pengumpulan data, hasil penelitian serta pembuktian hipotesis dan jawaban atas pertanyaan dalam rumusan masalah.

### **BAB V PENUTUP**

Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian, saran – saran yang sekiranya bermanfaat untuk diajukan serta keterbatasan – keterbatasan dalam penelitian ini.